

ИННОВАЦИОННЫЕ ПОДХОДЫ К ОРГАНИЗАЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ТУРИСТИЧЕСКИМ БИЗНЕСОМ

© 2014 Полухина Анна Николаевна

доктор экономических наук, профессор

Поволжский государственный технологический университет

424000, г. Йошкар-Ола, пл. Ленина, д. 3

E-mail: nkc.yola@gmail.com

Рассмотрено инновационное развитие туристического бизнеса на основе кластерной теории и теории дестинаций. Предложен ряд практических мер, способствующих развитию организационной структуры туристической организации.

Ключевые слова: туризм, стратегия, кластерный подход, типы дестинаций, принципы организационной культуры.

Туризм стал уникальным явлением, прочно войдя в жизнь сотен миллионов людей. Это высоколиквидная сфера хозяйственной деятельности. Для эффективной реализации имеющегося туристско-рекреационного потенциала в 2011 г. была принята Федеральная целевая программа “Развитие внутреннего и въездного туризма в РФ (2011 - 2018 гг.)”. Это дало толчок для разработки региональных программ и стратегий развития туризма.

Трудности данного процесса связаны с тем, что любая стратегия развития базируется на определенном концептуальном подходе. Инновационными для сферы туризма являются *кластерная теория и теория дестинаций*.

Цель нашей статьи - проведение сравнительного анализа инновационных подходов для разработки стратегий развития сферы туризма.

Рассмотрим понятие “кластер”. По определению М. Портера, кластер - это группа географически соседствующих взаимосвязанных компаний (поставщики, производители и др.) и связанных с ними организаций (образовательные заведения, органы государственного управления, инфраструктурные компании), действующих в определенной сфере и взаимодополняющих друг друга¹. М. Портер предложил применять теорию кластеров в промышленности, но на сегодня активно рассматриваются возможности использования указанной теории для разработки стратегий развития регионального туризма. Например, в ФЦП “Развитие внутреннего и въездного туризма в РФ (2011 - 2018 гг.)” сказано: “Кластерный подход предполагает сосредоточение на ограниченной территории предприятий и организа-

ций, занимающихся разработкой, производством, продвижением и продажей туристского продукта, а также деятельностью, смежной с туризмом и рекреационными услугами”².

Кластер туризма образуется вокруг так называемого “корневого” бизнеса - бизнеса, которым занимаются туристские фирмы, создающие туристский продукт. Но при этом они перекупают услуги других бизнесов: гостиничного и ресторанный, перевозок, торговли, развлекательного и т.д. Предприятия всех этих видов бизнеса и образуют кластер туризма. Инициатива создания кластера может принадлежать как правительству, так и бизнесу. Усилия правительств обычно направляются не на поддержку отдельных предприятий и отраслей, сколько бы ни был значительным их вклад в экономику, а на создание условий для развития кластера и развития взаимоотношений внутри него.

В настоящее время подход к региональному развитию, основанный на кластерах, находит в России все большее понимание. Н.В. Шабалина описывает преимущества, которые появляются в регионе благодаря применению кластерного подхода к развитию туризма. К ним ученый относит: учет интересов всех активных участников туристского кластера; устойчивое социально-экономическое развитие территории; увеличение количества налогоплательщиков и рост налогооблагаемой базы; содействие экономическому росту региона; снижение издержек вследствие эффекта масштаба при тесной кооперации производителей и потребителей и т. д.³

Обратимся к понятию “дестинация” (англ. - местонахождение). Современная трактовка тер-

мина содержит следующее определение: дестинация - это географическая территория, имеющая определенные границы, которая может привлекать и удовлетворять потребности достаточно широкой группы туристов⁴.

К.Д. Купер и Д.Н. Флетчер дифференцируют три типа дестинаций: первый - крупные столичные города; второй - центры целенаправленного развития туризма, где сохраняются традиционные обычаи и культура, либо имеющие иные моменты привлекательности благодаря своей истории или развитию науки; третий - центры, специально построенные для туристов (например, Диснейлэнд)⁵.

Анализ инновационных подходов позволяет выявить следующее: во-первых, при разработке стратегии развития туризма в регионе необходимо учитывать и подробно описывать взаимосвязь предприятий сферы туризма и предприятий, производящих сопутствующие услуги; во-вторых, при более пристальном рассмотрении принципов применения и определения элементов кластерного и дестинационного подходов следует подчеркнуть, что кластерный подход содержит ярко выраженную экономическую составляющую, а подход с точки зрения дестинаций - географическую, вследствие этого применение обоих концептуальных подходов определяется конкретными задачами разработчиков стратегии. Кроме того, при первом подходе внимание акцентируется на вопросах взаимодействия хозяйствующих субъектов (т.е. предприятий, организаций), а второй подход позволяет осуществлять более широкий социально-экономический охват потребителей услуг дестинаций (от туристов до местных жителей). В-третьих, собственно кластерная теория на данный момент изучена глубже, чем концепция дестинаций, поэтому кластерный подход сегодня широко применяется для практических разработок стратегий и программ туризма.

Стратегия, сформированная на основе кластерного подхода, более активна, поскольку ориентируется на наиболее выгодные проекты. Стратегические цели могут быть достигнуты благодаря развитию организационной культуры, что позволяет обеспечивать жизнедеятельность персонала организации.

Известный экономист Р. Акофф выделял два параметра для определения типа культуры организации: степень привлечения работников к установлению целей в организации и степень при-

влечения работников к выбору средств для достижения целей. При соотношении низких степеней обоих показателей формируются корпоративная культура или отношения автократии - традиционно управляемая корпорация с централизованной структурой. При соотношении высокой степени первого показателя и низкой второго оформляется "консультативный" тип культуры, характерный для лечебных и учебных заведений, институтов социальных услуг. Третий тип культуры отмечен соотношением низкого первого показателя и высокой степени второго - тип "партизанской" культуры характерен для кооперативов, творческих союзов, клубов. Четвертый тип характеризуется соотношением высокой степени обоих показателей - это "предпринимательская" культура⁶.

В идеале, последний тип организационной культуры наиболее привлекателен, потому что он отличается демократизмом и направленностью на успех в достижении цели. Но в реальной практике деятельности организаций отрасли социально-культурного сервиса и туризма демократический стиль управления редко распространен. К примеру, в индустрии гостеприимства исторически сложился и преобладает авторитарный стиль. Опасность ситуации заключается в том, что тип культуры складывается под влиянием как объективных, так и субъективных факторов. Большинство же руководителей не осознают, что необходимо оказывать влияние на объективные условия, разработать и начать внедрение нового типа корпоративной культуры, наиболее подходящего для конкретной организации. В ином случае может сложиться ситуация, при которой определится такой тип корпоративной культуры, когда перспективные сотрудники не будут заинтересованы в повышении эффективности своей деятельности, т.е. проявится отсутствие мотивации. Это повлечет за собой невыполнение стратегических задач развития турфирмы.

Единственное, что пока сложно определить, это наиболее подходящий тип корпоративной культуры для организаций сервиса и туризма. Выбор, как мы полагаем, должен определяться потребностями и специфическими условиями конкретной организации. Вероятно, данный процесс требуется начать с изучения базовых ценностей и стандартов поведения, имеющихся в организации на текущий момент. Проанализировав проявившиеся тенденции, необходимо подготовить пере-

чень желательных изменений, внедрение которых руководителю следует начинать с себя. При этом важно провести разъяснительную работу, причем (возможно, по отдельности) с “приятелями-учредителями” и с обыкновенными сотрудниками, объяснив причины нововведений.

Безусловно, следует продумать стимулы как для поощрения, так и для наказания желательного/нежелательного стиля поведения. Процесс изменения культуры организации невозможно оставить без внимания, требуется контроль промежуточных результатов, и желателен опрос работников по поводу предполагаемых нововведений.

Предлагаем рассмотреть комплекс мер, составленных автором и направленных на формирование организационной культуры сервисной и туристской организации. Мы полагаем, что особенностями указанного процесса во многих организациях, принадлежащих к данной отрасли, следует назвать: ограниченность финансовых ресурсов, преобладание низко квалифицированного персонала и текучесть кадров.

Принимая во внимание позитивные моменты, наличествующие в практике персонального менеджмента ряда американских и европейских компаний, мы предлагаем следующее их использование в российских условиях. Например, перенять практику, распространенную в американских компаниях. Так, работники “Тайлорд Палмс отеля”, независимо от положения на иерархической лестнице, называют друг друга (и руководство обращается к персоналу) не “employees” - сотрудники, наемные работники, а STAR - “звезды”, подчеркивая, что все служащие компании являются членами одной команды, и в этом они обладают равными правами. Сотрудники Цитрус Клуба (г. Орландо) в ходе адаптационного периода знакомятся с ценностями компании, описанными в книге “Employee Partner Right Start”, что можно определить как выдержки из философии компании, обязательные для ознакомления новыми членами. В глоссарии книги дано определение STAR Spirit, или “Звездного Духа”, который базируется на ценностях, философии и корпоративной культуре компании; темы, сообщения и отчеты опираются на уважение каждым членом команды своего партнера-сотрудника⁷.

Следующий способ внедрения новой организационной культуры мы определяем как поощрение инициативы сотрудников. В качестве примера можно указать на опыт Цитрус Клуба (г. Ор-

ландо), где принята особая форма внесения рекомендаций от имени сотрудников для улучшения деятельности компании. Данная форма заполняется в том случае, если работник предлагает какие-либо улучшения или советы. Следует отметить, что форма заполняется в двух экземплярах, один из которых используется непосредственно для рассмотрения внесенного положения, а другой откладывается. В перечне льгот (или лист бенефиций) отдельным пунктом отмечены поощрения тем сотрудникам, которые получают Star Card в виде оплачиваемых дней отдыха (отпуска). Безусловно, подобная форма учета предложений (или замечаний, рекомендаций) одновременно выступает принципом создания дополнительных мотивационных стимулов в виде поощрения, а также своеобразной формой соревнования между сотрудниками организации. Важное стимулирующее значение имеет практика разрешения на пользование услугами сервиса для персонала организации, где они работают.

Следует отметить и ряд мер, которые также будут способствовать развитию организационной структуры турфирмы:

1. Открытость в принятии кадровых решений в организации.
2. Возвращение соревновательного статуса в повседневную практику персонального менеджмента.
3. Пристальное внимание динамике и характеру социализации сотрудников. С одной стороны, это определит состав неформальных групп, так или иначе влияющих на деятельность организации в целом, а с другой - поможет разобраться в мотивах сотрудников: с кем общаются, почему, где общаются и т.д. В этом случае организации сервиса или туризма имеют явное преимущество, так как большинство их отличается малыми размерами и все сотрудники находятся “на виду”.
4. Усиление внимания к разработке и внедрению корпоративной символики.
5. Разработка систем обучения, повышения квалификации персонала также будет способствовать укреплению корпоративной культуры организации.
6. Периодическое проведение оценки и аттестации персонала с целью выявления дополнительных ресурсов совершенствования качества обслуживания клиентов, что будет укреплять систему организационной культуры компаний.

7. Управление конфликтами в организации. Следует отметить, что большинство менеджеров предпочитают бесконфликтное управление организацией, но желательно своевременно выявлять спорные вопросы или ситуации, способные перерасти в конфликт.

Таким образом, разработка и внедрение системы принципов организационной культуры выступают одними из актуальнейших задач менеджмента сервисных организаций и требуют пристального внимания, применения инновационных технологий и реального, взвешенного подхода к организации.

¹ Портер М. Конкуренция: пер. с англ. М., 2001. С. 207.

² Развитие внутреннего и въездного туризма в РФ (2011-2018 гг.): ФЦП: [утв. Постановлением Правительства РФ от 2 авг. 2011 г.]. М., 2011.

³ Шабалина Н.В. Введение в туристскую кластеризацию. URL: <http://bzm.su/articles/article-05>.

⁴ Рябова И.А. Словарь международных терминов. М., 2005. С. 304-305.

⁵ Купер К.Д., Флетчер Д.Н. Экономика туризма: учеб. пособие. СПб., 2008. С. 185.

⁶ Акофф Р. Планирование будущего корпорации. М., 1985. С. 35.

⁷ Employee Partner Right Start. ClubCorp. Session 1. 2003.

Поступила в редакцию 05.01.2014 г.